

BLIKOPENER 4

REALISTISCH VERANDEREN: ANKEREN IN ROBUUSTHEID

JAAP VAN 'T HEK
LEIKE VAN OSS

Het leven van een veranderaar is niet eenvoudig. Veranderen is de status-quo van zijn bestaan, hij is er voortdurend mee bezig, maar ook dat veranderen moet altijd weer anders, vernieuwd en naar de laatste inzichten. Als veranderaar verander je organisaties en moet je ook je eigen ideeën over verandering en je eigen vaardigheden steeds vernieuwen. En dan moet het ook nog realistisch.

Veranderkunde kenmerkt zich voor een groot deel door idealen, utopieën en beelden van een gewenste werkelijkheid. Veranderaars gebruiken die als vormkracht voor het realiseren van verandering. Een belangrijke kracht en een groot goed. En een enorme valkuil. Want diezelfde veranderidealen zijn het virtuele prototype van de gewenste organisatie waarvan we hopen dat we de bestaande werkelijkheid ernaar kunnen modelleren, in de verwachting dat de concrete situatie zo goed is zich aan te passen aan de ontwikkelde abstracte ideeën over hoe het hoort. Maar dat doet een concrete situatie zelden. Die dieselt wel lekker en heeft wel wat anders te doen. Vervolgens breken veranderaars zich het hoofd over hoe ze realistisch kunnen veranderen. Realistisch betekent: geankerd in de realiteit. Dat maakt realistisch veranderen een mooi, relevant en ongelofelijk ingewikkeld thema als je zelf in een verandertraditie van mooie vergezichten staat; een wereld waarin de realiteit zich dient te voegen naar de idealen van de veranderaar.

Robuustheid van organisaties

Om een beeld te krijgen van wat realistisch veranderen eigenlijk is, moet je in eerste instantie weg van dat veranderen. Realistisch veranderen gaat primair over de realiteit van organisaties. Wat gebeurt daar eigenlijk? Om dat goed te kunnen zien, helpt de bril van het sociaalconstructivisme. Het sociaalconstructivisme stelt dat mensen met elkaar hun werkelijkheden creëren en vervolgens handelen naar de door hen gecreëerde constructen. Zo vormen mensen in een

afdeling zich een beeld van wat er van hen gevraagd wordt in de context waarin ze werken en ontwikkelen ze werkwijzen en handelingspatronen die dat realiseren. Op die manier zijn ze constructeur van en actor in hun eigen werkelijkheid. Karl Weick (1979) noemt dit 'organiseren'. Organiseren is volgens hem de kernactiviteit waarmee organisaties gebouwd en in stand gehouden worden. Centraal hierin staan betekenisgevingsprocessen: processen waarmee mensen informatie uit hun omgeving interpreteren en omzetten tot een gecreëerde werkelijkheid. Die werkelijkheid is vervolgens richtinggevend voor handelen. En door handelen wordt het gecreëerde werkelijkheidsbeeld weer versterkt.

Betekenisgeving vindt plaats door middel van 'trial and error': mensen proberen informatie uit de omgeving te begrijpen en handelen in reactie op wat ze denken begrepen te hebben. Als dit gedrag succesvol is, is dat een bevestiging voor wat ze dachten te begrijpen. Daarmee is de veronderstelde betekenis geverifieerd. De kans is groot dat het herhalen van de handeling, opnieuw leidt tot succes, en tot (opnieuw) versterking van het werkelijkheidsbeeld. Maar het kan ook anders lopen: als het handelen van mensen niet succesvol is, start betekenisgeving een nieuwe 'loop' om de informatie te begrijpen. Het niet succesvolle gedrag wordt niet herhaald en het eerste beeld van de werkelijkheid beklijft niet. In het voorbeeld passen de mensen in de afdeling hun gedrag aan als bijvoorbeeld blijkt dat afnemers ontevreden zijn.

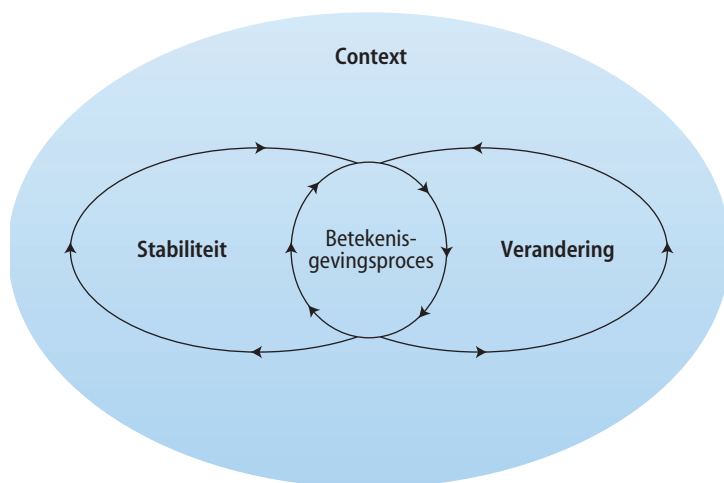
Op die manier is betekenisgeving of organiseren zoals Karl Weick dat noemt, de drijvende kracht achter verandering en vernieuwing (want in het proces van trial and error passen betekenissen zich aan en ontstaan er nieuwe werkelijkheden).

Betekenisgeving is, zoals we zagen, echter ook de drijvende kracht achter de creatie van stabiliteit. Immers, als de betekenis die is ontstaan passend is in de context, wordt met handelen deze betekenis versterkt. Zo kan het ook zijn, en wellicht is dat zelfs waarschijnlijker, dat de mensen in de afdeling uit het voorbeeld hun gedrag helemaal niet meer aanpassen aan een ontevreden afnemer, omdat men al jarenlang werkt zoals men werkt, het is bewezen nuttig voor de afdeling zelf, dus waarom nog afstemmen op de omgeving?

In figuur 1 is aangegeven hoe betekenisgevingsprocessen, of organiseren, de motor is van beide genoemde aspecten: verandering/aanpassing en stabiliteit.

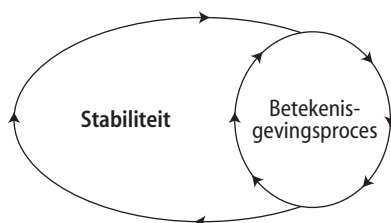
In een verandering hebben we de neiging ons te focussen op het veranderaspect van organisaties en organiseren: het vermogen te veranderen; de rechter ellips in de afbeelding. Daarop zetten we energie en actie, in de hoop dat de organisatie verandert naar het nieuw gecreëerde, ideale beeld. Maar daarmee verdwijnt de gebouwde stabiliteit uit het blikveld.

Voor realistisch veranderen is echter een goed beeld nodig van die stabiele kant en de waarde ervan voor organisaties. In het boek *Onveranderbaarheid*



Figuur 1 *Betekenisgevingsproces als motor voor verandering en stabiliteit*

van organisaties, hebben we deze kant robuustheid genoemd. Robuustheid is het vermogen van organisaties onder veranderende omstandigheden in de kern van haar eigenschappen hetzelfde te blijven (Van Oss en Van 't Hek, 2008). Robuustheid bestaat uit de gecreëerde constructen, handelingspatronen en routines en het bestendige vermogen van betekenisgeving.



Figuur 2 *Robuustheid*

Robuustheid ontstaat omdat handelingspatronen tot succes leiden. Het zijn de herhaling van het handelen en de versterking van het werkelijkheidsbeeld die tot robuustheid leiden. De verwevenheid tussen handelen van mensen en de werkelijkheden die daarmee zijn gebouwd, geeft robuustheid een gesloten karakter. Handelen vindt immers plaats binnen de grenzen van de reeds gecreëerde werkelijkheid en werkelijkheden worden in handelen gecreëerd. De we-

reld wordt zo steeds begrepen binnen de kaders die daarvoor gevormd zijn en hoe vaker dit gebeurt, hoe sterker die kaders worden bevestigd. Bovendien leidt die verwevenheid tot routines en handelingspatronen die automatisch van karakter worden. Er wordt niet meer bij nagedacht, ze worden impliciet en vanzelfsprekend. Nieuwe informatie wordt door de geslotenheid van werkelijkheidsbeelden niet altijd gesignaleerd of geïnterpreteerd als nieuwe informatie. De ingesletenheid van de routines maakt bovendien dat handelen niet makkelijk verandert. Hoe vaker het karrenspoor wordt gebruikt, hoe dieper het wordt en hoe moeilijker om een andere route te kiezen.

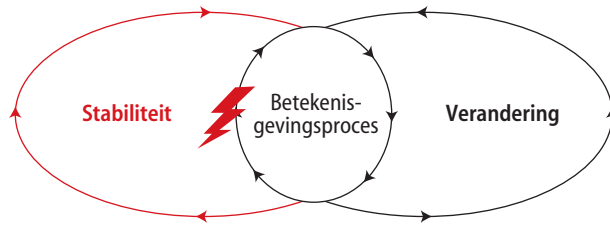
De stabiele eigenschappen van robuustheid zijn dierbaar voor mensen. Het zijn de eigenschappen waar ze zich mee kunnen verbinden. Het maakt hun werkomgeving voorspelbaar en daardoor hanteerbaar. Hun eigen individuele betekenisgeving is daardoor vervlochten met de collectieve betekenisgeving van de organisatie. Betekenissen van het individu en collectieve betekenissen zijn in elkaar gehaakt en vallen (gedeeltelijk) samen. De wereld van de organisatie is deels ook de wereld van het individu. En in die verbondenheid ontstaat er gehechtheid van mensen: gehechtheid aan de routines en handelingspatronen en gehechtheid aan de organisatie-idealen en de normen, waarden en overtuigingen waar iemand zich mee kan verbinden.

Taaigheid: de ontmoeting van de veranderaar met robuustheid

Als veranderingen zich vooral richten op de verandering en te weinig oog hebben voor de gebouwde en waardevolle robuustheid van een organisatie, ontstaat er een reactie die wij taaigheid hebben genoemd. Taaigheid is de reactie van een robuust systeem op een verandering die niet geankerd is in de realiteit en werkelijkheid van alledag en daarmee mogelijk een bedreiging vormt voor die realiteit. Taaigheid 'beschermt' organisaties tegen al te ongebreidelde veranderlust. Het beschermt robuustheid tegen te grote veranderambities. Oude betekenissen kunnen in stand blijven en de kern wordt niet geraakt als de organisatie taaï op een verandering reageert. Op die manier worden aspecten van de organisatie die belangrijk zijn voor mensen behouden.

Met taaigheid ontmoet de veranderaar de robuustheid van de organisatie. Hij ziet als het ware ineens datgene wat buiten beeld was gekomen door de gekozen veranderfocus. Waar de blik gericht was op het veranderideaal, duikt opeens een taaie kant van de organisatie op.

Taaigheid is daarmee het signaal van een robuuste organisatie dat de principes van realistisch veranderen niet gevolgd zijn. De verandering verbindt zich onvoldoende met de realiteit van de organisatie en het systeem reageert taaï. De verandering bedreigt iets dat waardevol en vertrouwd is en waar mensen aan gehecht zijn. Het vraagt van de veranderaar dat hij teruggaat naar de realiteit en



Figuur 3 *Taaiheid*

onderzoekt op welke wijze zijn verandering los is komen te staan van de robuuste realiteit en wat er nodig is die aansluiting weer te vinden.

Realistisch veranderen

Het bovenstaande is geen betoog voor het niet-ingrijpen in organisatiepatronen waar mensen aan gehecht zijn, want soms moet dat. Bovenstaande is ook geen betoog in alle gevallen mensen met elkaar de verandering van binnen uit laten vormgeven, want daartoe is een organisatie lang niet altijd in staat. Realistisch veranderen vraagt een goed beeld van de realiteit en een zorgvuldige inschatting van wat daarin veranderd moet en mag worden, maar ook van wat behouden mag en moet worden, om vervolgens daar een aansluitende verandering bij te ontwerpen. Het vraagt om het vermogen in de realiteit te staan en de patronen te begrijpen en om een ruime ‘interventiekoffer’ waaruit op basis van een goede analyse van de realiteit, geput kan worden.

Realistisch behouden

Maar in dit betoog pleiten wij voor meer dan dat. Als je realistisch wilt veranderen, moet je ook realistisch durven behouden. Als veranderaars in staat zouden zijn een organisatie onbevangen te beschouwen als een entiteit met een waardevolle geschiedenis (zonder dat zou die immers niet bestaan) en drang naar continuïteit van het gepresteerde, zouden ze andere dingen zien dan in het bestaande dominante veranderparadigma. In dat paradigma is de organisatie te vaak een mechaniek waar van alles mis mee is en dat dient te worden gemodelleerd naar het mentale prototype van de geïnspireerde veranderaar.

Als veranderaars in staat zouden zijn tot het eerste zouden ze zien dat een organisatie een prachtige verwikkeling is van geschiedenis, kennis, routines, verhoudingen, emoties en geleerde lessen die terecht voorkomen dat al te dierste fantasieën van veranderaars die dierbare waarden om zeep brengen.

Want laten we wel wezen, begrijpen veranderaars echt hoe het allemaal werkt, welke lessen verscholen zitten in de afwijking van bestaande patronen ten op-

zichte van het ideaal? Ooit wel eens een organisatie gezien waar men echt deed wat de leiding wilde? En beviel dat?

Referenties

- Hek, J.M. van 't, Oss, L. van (2008). Robuustheid en taaigheid, over de grenzen tussen maakbaarheid en onveranderbaarheid van organisaties. *M&O*. No. 3-4, 2008.
- Oss, L. van, J.M. van 't Hek (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amstelveen: Lente.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill.

Jaap van 't Hek is interim-manager en organisatieadviseur bij Organisatievragen. Hij stort zich met plezier in complexe situaties. Hij is sinds 1992 kerndocent bij SIOO. **Leike van Oss** is organisatieadviseur en interim-manager bij Organisatievragen. Zij is gefascineerd door de weerbarstigheid in veranderingen. Zij treedt op als (gast-)docent bij onder meer SIOO, Vrije Universiteit en Radboud Universiteit. www.organisatievragen.nl en www.onveranderbaar.nl